

Ⅱ. パネル・ディスカッション、質疑応答

(高瀬) それでは、パネルディスカッションを始めたいと思います。ここにいる人たちはかなり熱心、かつかなり強い興味を持っていると思いますので、できるだけ皆さんのご要望に合うようなかたちで進めていきたいと思っています。

最初に今日ご講演いただいた人全員にお答えいただきたいのですが、ビジネスにおける経済学教育について、久保先生以外は特にそうですが、実際に現場からの提言として大学教育全体についてです。これは別に商学部あるいは経済学部だけではなくて、社会学部、文学部、あるいは理工学部。こういうような広い意味で大学教育全体に関して何かこういうふうにしたらい、こういうことをしなければいけない、というような提言がございましたらお願いします。

(荒川) ビジネスから見た大学教育のあり方ということで、一言まず申しあげますと、私も会社を辞める前、採用面接で学生さんと面接をする機会が毎年ありました。私の印象としては、私が学生だった頃、昭和40年代と比べると今の学生の方々はよく勉強をしていると思います。大学の授業自体出席は別としても自分なりに資格を取るとか、将来の就職を見通して色々な専攻を考えるという点では、少なくとも就職のそういった活動にこられる学生さんは、就職活動で1次2次と面接が上がってきていますので、そういった人たちは選ばれているということもありますが、私が学生だった頃と比べると非常に皆さん勉強熱心です。これは企業側の問題だと思いますが、企業の採用として経済学をいったいどの程度自分のものになっているか、いわゆる学校の成績的な見方というよりは、素材として人を見るという目が強いので、意欲という面では非常に素晴らしいかたちになっていると思います。

大学で実際にどういうことを教えているかということに関しての個々については、コメントはしにくいのですが、私は会社におりますときにロンドン大学のエクスターナルプログラムで3～4年、勉強をしていたときがあります。大学時代は労使関係や労働経済を一応学んだ訳ですが、やはり学生時代というのは問題意識がなかなか持てない。授業に出て勉強する、受身であった。やはり会社に入ってからではじめて例えば先の海外給与の改定にしても人事制度の改定にしても、自分がどう取り組めばいいアイデアがつかれるのか、またはマネジメントを説得できるのか、社員に理解してもらえるのかという問題意識を感じるようになる。そういった意識からロンドン大学で改めて勉強したということです。私が自分の経験から言えば、大学での教育のあり方としては、学問を教えるというだけでなく、問題意識を持たせる教育があったらもっと学生には、今これだけ熱心に勉強しておられるので、いい勉強になるのではないかと思います。

(高瀬) ありがとうございます。

(大信田) ここでは学部レベルの大学に限定して考えたいと思います。大学がそれ以前と、あるい

はそれ以後と何が違うかという整理をすると、一般論としては大学受験が終わったという意味で、それ以前と大きな違いがあるだろうと思います。それ以後との比較で言うと社会人になっていないという意味でそれ以降とも大きな違いがあるという時間だろうと思います。そういう中で卒業後のビジネスを視野においたときに大学学部において何を勉強したらいいのかと考えてみます。

最初の受験が終わったという意味ではそれまで何年も抱えてきたプレッシャーが1つ開放されているでしょうから、一般教養みたいな分野で自分の好きなことでも何でもいいのですが、歴史でも文学でも、別にビジネスにつながらなくていいと思いますが、そういうことは落ち着いて腰を据えて勉強していいのではないかと。それはやはり人間の幅を広げるでしょうし、歴史から学ぶこととか先人から学ぶこといろいろとあると思います。そういうのは直接ビジネスにどうこうではなく、やはり大学ならではの時間があると思うので、じっくり勉強してもらったらいいいと思います。語学なんかもそうだと思います。歴史、文学、語学などといったことをじっくり勉強してもらっていいという点が1点です。

もう1つ、卒業後の仕事とのつながりで考えると専門分野という話になると思います。経済でも法律でもそうでしょうし、最近では情報工学とかいろいろな専門分野がありますが、ビジネスの世界に入っていない時点で勉強したほうがいいことというのは、一言では基礎的なことという範疇だと思います。あまり実務の世界に入ったテクニカルな話というのは、正直自分が学生だった頃を思い出しても机上の空論でなかなか理解が追いついていかない。例えばこの間会社法が大きく変わりましたが、たまたま私は法学部だったので会社法の講義が学生のときにあったのですが、何を言っているのかほとんど理解できなかったです。実際の世の中や会社とかがわかっていないなかで、法の条文を勉強してもあまり身につかないという部分があるので、そういう意味では専門分野に関し言えば基礎的なところを経済に限らず少し広めに身につけておくということが大切かと思います。

（中村）私は勉強というのは古今東西ある文明の進歩を推進してきた原動力だと思っています。大学できっちり勉強してもらうことが社会でも有用だと思っています。

2点あります。1つは哲学、先にありました企業はなぜ存立し得るかということ。そのなかにおいて、例えばあなたはなぜ存在するのですか、あなたは会社に入るというのはどういう意味ですかということをしっかり固めて世の中に出てきていただくということが非常に重要なのではないかと思います。

もう1つは、それと矛盾するように一見聞こえますが、やはり即戦力です。ただ即戦力といっても通常のハウツーの部分ではなく発想のフレームワークとか、特に経済学の部分はグラフ・フローチャートや数式とかで表せるとは思います、ビジネス・モデルの本物は何かなどというものを嗅ぎ分ける力、何が重要なのか嗅ぎ分ける力、貪欲に吸収する力というものが重要なのではないかと思います。

ちょっとした数式でもそれがあとで非常に参考になることがあります。例えば物理などでも $F =$

MA という数式がありますが、F（フォース・力）というのは M （いわゆる重量） $\times A$ （アクセシ
リューション、加速度）によって実現されるということがわかります。その数式から何を学ぶかとい
うと、我々は「きょうの存在の大きさ」だけではなく、その事業の「スピード・加速度」というの
が非常に重要で、それがインパクト、フォースになるのだという事実についてをこの数式からヒン
トを得ることができます。経済学の中でも、ちょっとしたそういう数式から後々の事業展開、会社
経営において参考になるヒントを多数いただけることがあると思います。そういう意味ではきっち
り勉強していただければと思います。

（高瀬）ありがとうございます。一般的な意見としてやはり大学などではしっかりとした理論を時
間をかけて学ぶというのが、現場の方々からお聞きすると、とても重要だというのがよくわかると
思います。

質問にも出ていましたが、やはりお3人の方々のようにそれぞれの分野で活躍して、取締役等の
立場に立ち、現場経営をやってみたいという学生もいるみたいです。そのようになるにはどのよう
な大学教育を実践したらいいのか、あるいはその教育の中身はもしかしたら教育以外のものも含ま
れているかもしれませんが、それをお聞きしたいと思います。また、僕は学者ですが、久保先生
は実際に企業の経済学の研究をやっているのですが、どうして企業の経済学を専門としているのに
学者を選んだかの点についてもお聞きしたいと思います。

（久保）色々考えていたのですが、もう1度質問をお願いします。

（高瀬）まずご自分が今企業の経済学の研究をやっておられると思います。多くの学生の人はどう
やったらそういうふうになれるのかなと思っているみたいなので、久保さんとしては、なぜ学生の
ときに就職せずにこのような職業を選んだのか、どのようなかたちの勉強をしたか、学部レベルで
生活習慣等も含めてお願いします。

（久保）非常に難しい。学部時代に何をやってたかというのは、なかなかちょっと答えられませ
んが。なぜ大学院に進んだかという自分なりにものを考えるときのツールというものを欲しいと
考えました。例えば3年、4年となり就職や世の中に出ることを考えます。いろいろと記事が出て
きます。経済学部でブラブラしていましたが、冷静に考えると、やはり何も分からないわけです。
一応字面は分かりますが実際にそれがいいことなのか悪いことなのか、この判断は正しいのか正し
くないのか、というようなことを聞かれると結局は何も分からない。ということでもう少しものを
考えるためのツールとして何かないと社会に出て困るのではないかと考えて大学院にいった結果、
今のような職業についているということです。

特に企業の経済学ということ勉強していますが、もともと興味があったというのはそのとおり
です。では実際にビジネスのフィールドに行かずに大学院にいる理由というのはよく分からないと
ころもあります。どちらかというと最初はビジネスに興味があったということではなく、だんだん
と興味を絞っているうちにビジネスに関する研究をするようになったというのが正直なところで
す。

ちょっと留学したりもしましたが、やはり留学すると例えば日本の大学の経済を出て留学をしていると、日本の企業について当然知っていると思われれます。日本の企業について説明してくれ、日本経済はどうなっているのかということをよく言われ、例えば日本とアメリカどう違うか。向こうから見ると日本には、一見変なことがたくさんあるわけです。どうしてこんな変なことをやっているのかと質問される。そうだそうだと言っているだけでは話にならない。やはりこれはこれで合理性があると、こういうときには合理的だけれどこういうときは合理的ではないと。彼らが思っている日本と現在の日本というのはかなりギャップがあるので、一生懸命説明しなければいけないということをやっているうちに日本の企業は現実はどうなっているのか興味を持って勉強しました。

学部時代、大学院も含めてちょっと抽象的ですが考えるための手がかりみたいなものをある程度身につけることができたというのが1番大きな収穫だったと思います。私の場合は1番重要なツールは何かというと、先の話に戻りますが基礎的なミクロ経済学と計量経済学、そんな難しい話を最先端まで一生懸命に勉強したということよりも自分のツールとして基本的なことを使いこなせるようになる自信がついたらなんとなく就職できるようになったという感じです。答えになっていないような気がします以上です。

(高瀬) わかりました。僕も似たようなものなので答えられないだろうと思いながら意地悪な質問をしてしまいすみません。荒川さんにはご自身のよう人になるために、どのようにしたらいいのかということ、実際に人事を担当する立場としてどういう人、大学教育を含め大学でどういうようなことをしてきた人を雇いたいのか、実はこういう質問も出てきているので是非お答えください。

(荒川) 私のよにというのは非常に意味が難しいのですが、三井物産は今でもすばらしい会社だと思っていますので、なぜ早めに辞めて自分で独立したかという意味でお答えします。

私自身は社会学部ということでもありますが、学問にしてもビジネスにしても何が大事かということに関しては、儲ける、先のアダム・スミスで言うと肉屋が肉を売るのは自分のインタレストのためでベネボランスではないという有名な話があります。あの少し前に彼が書いたのは、そうは言うものの肉屋も買ってくれる人のインタレストのためにやらなければ、彼自身の利益も大してあがらないということが書いてあります、ウィン-ウィンといえますか。やはり先の分業ではありませんが社会というのは一人では成り立たないわけで、自分さえよければということはないのではないかと。

ちょっと経済と離れますが、社会のあり方として日本社会は今まで効率重視ということで例えば個人の自由度よりも全体の効率を優先する効率優先できたわけです。社会としては、やはり効率性だけでなく健全性も必要ではないか、自分として自由に生きられるという自由度が社会の健全性ですので、私自身人事という仕事をやっていて、終身雇用のよさは分っていますが、終身雇用にこだわらなくてもいい社会というものを大切にしていけないといけないのではないかとと思っています。

三井物産というところにたまたま入ったらそこで安住してやっているような、生き方ではいけないというのが私の正直な気持ちとしてあります。ですから私のビジネスはちょっと中村さんとは

違ってあまり儲からなくてもいい、ただあまり惨めな失敗をすると、あんなことをやるとバカだなということになっていけないので、皆さんのやる気を削がないようにがんばろうという気持ちでやっております。

（高瀬）一般的な意見とご自身の意見がもしずれていれば、そのように断っていただければいいと思いますが。

（荒川）企業としての一般的なかたちというのは経団連なども採用のときに企業は何を重視しているかというアンケートがあります。もちろん学業もありますが、やはり意欲とかいった部分をものすごく評価している会社が多いと思います。

ただ私はああいったアンケートには1つ前提があると思います。一定の学力、一定の基礎能力が前提のうえで、それはそもそも必要条件であって、それにプラスしてその企業が求めているものが、例えば柔軟性とか、例えばコンサル会社のようなところであれば自立的に仕事をする自立性とか、セルフコンフィデンスといったものを求めると思います。私は一般論で言えば、学力はあるという前提で言えば、生き方に対する積極的な意欲が1番大事ではないかと思います。

（高瀬）ありがとうございます。大信田さんにお伺いします、同じ質問なのですが。ここに企業再生に係わる仕事につきたい云々という質問もきているので、ご自分のようになれるには大学の間はこういったかたちの教育または生き方をしたらよいかという質問です。

（大信田）同じく非常に難しい質問だと思います。2つに分けて考えたいと思います。

私のようになるというのは荒川さんもおっしゃっていましたが、自分でも考えたことがありません。自分になりたいと思ってこうなってきたのかというと多分全然そうではないので、あまりまともなアドバイスができそうもありません。自分がなぜ今こういう仕事をしているのかという経過だけをご紹介します。

経歴にも書いてありますが、もともと銀行に入ったわけですが、なぜ銀行に入ったかもあまり強い理由はなく、1981年、当時私がいた東大法学部では、そこも1年浪人して頑張って入りましたが、入ったあとくたびれ果ててあまりパツとしない大学生活を過ごしました。成績の優秀な人は司法試験で法曹界に行くとか、国家公務員上級職というのを受けて官僚になるとかというのが周りにいました。そのどちらも受けましたが落ちて、あとは民間ということで当時なんとなく就職人気は銀行が高くて、なかでも興銀が1番で長銀が2番くらいの人気があり、では人気のある1番は難しそうだから2番目にいったら採ってもらえるかなと思って行ったら運よく採用してもらえたくらいで入ってしまいました。入ったときにはこれでとりあえず大企業に入ったので自分の人生をコツコツやっていけば定年退職までいき退職金をもらい、まあこれでいいかなというくらいで実は22~23歳のときに思っていました。それから激動の世の中になり、全然シナリオと違う人生になってしまったというのが正直なところです。長銀は実質破綻して国有化され、私はその前に辞めてしまいました。先程30分の講演の中で話しましたが、90年前後にアメリカにいた頃にアメリカの景気も最悪期に入り、日本もその頃からバブル崩壊で最悪期に入り、銀行にいてやったことというのはそれから十数

年ほとんど不良債権処理というのか、英語でいえばワークアウト、焦げつき処理、問題先の再建ということばかりやっていました。当時銀行の中ではそういうのは後ろ向きの仕事と呼ばれ基本的には人々がやりたがらない、いいことが何もない仕事でした。たまたまやれと言われて、私は仕事なんて好き嫌いではなくやるしかないと思っていましたから、コツコツやってそれなりに面白みも見つけながら、成果も出ながら、ずっとやっていたら最後は自分の会社もおかしくなり、けれどもそういう不良債権処理のスキルというのはいつの間にか身についていて、気がついたら日本経済もそういう状況になっていたの、よそでも使えるスキルにたまたまなっていたということです。好んで選んできたとは実は全然言えません。ここを目標として努力してきたのでは決してないものですから、だから答えにくい。

そのなかであえて申しあげればやはりそのとき目の前にあったミッション、仕事を私は自分なりにはきちんとやってきたと思っています。それがいつの間にかそういう蓄積になりほかでも使えることに結果としてなっていたと思います。養老先生も「仕事なんて道に開いてある穴を埋めるようなものだ」と書いてありましたが、それに近い感覚を持っています。1つのことをコツコツと長くやっていくということは、意味はあるかもしれません。

2つ目は大学ではどうなのかということについては先に言ったような状況なので、自分の経験としてはほとんど皆さんの役に立てるような話がありません。私自身は法学部にいてほとんどのことは忘れてしまっていますが、1つだけ覚えているのは具体例としてお話します。刑法に器物損壊罪という、人のものを壊したら犯罪だというのがあるのはご存知だと思います。ある人が確か酔っ払って食堂でご飯を食べて怒り、食器に小便をしたという事件が実際にありました。それが器物損壊罪にあたるかどうかという演習問題がありました。実例ですが。私はロジカルに考えて、別にきれいに洗えば使えるのだから損壊していないだろうと思いましたが、結論は「人が小便をした器は2度と食器としては機能を果たしえないので損壊したと同じ」というものでした。そういうものの考え方があるのだということだけを今覚えています。

世の中にいろいろ対立する考え方や事件が起きたときにそれをどうやって妥当な答えに持っていくか、そこについて少し考え方の原理みたいなものは当時勉強したのではないかという気がするのですが、そういう意味では皆さんも経済学なのか何かは別にして、その学問の非常に専門的なテクニカルな部分も大事ですが、むしろ学部の間はその学問が学問として構築されてきた歴史とか背景、先に中村さんもおっしゃった哲学とかそういったところを少し強く意識しながら勉強するといいいのではないかと思います。

(高瀬) ありがとうございます。それでは中村さん。

(中村) 私自身、未完成で「夢の途中」と思っていますので、私自身がターゲットにはなりません。ただ私としてはこういう方向性の人間になりたいと思っていることが3つあります。

1つはリスクをとるということです。「ゴール」という映画でも主人公のコーチが言っていますが、単にリスクをとることと、リスクを識別し生かす能力は違います。だから能力の高い人間に

とってのリスクと能力の低い人間にとってのリスクというのは全然違う。私自身は方向性としてはリスクはとりたいほうですが、能力を磨かなければいけないと思っています。現実、皆さん学生の方が多いと思いますが、私自身も30代は土日ほとんど塾に行っていて、中小企業診断士と宅建を取りました。ほとんどの30代の土日はプライベートで勉強していました。やはり勉強して能力を上げておかないと現場で通用しないというのがあります。

2つ目は社会とのリンクを考えていきたい。結果としてはよかったのですが、ホリエモンだとか村上ファンドなどが結果的に失敗したのは、社会とのリンクを考えずに「儲かればいい」と単純に思っていたからではないか。こういう発想は中長期的には成り立たないと思います。人間は社会的存在ですから、必ず社会のなかである程度の役割を果たしてその対価がお金であるべきであり、まず金ありきで社会とのリンクをあまり考えずに上から下にもものを見る目線があると、これは必ず社会にはじかれてしまうのではないかという気がしています。

3つ目は、早稲田の学生さんなのでエリートの方が多いと思いますが、ぜひ社会で泥臭く生きていていただきたいと思います。別の用語では「現場」をきちんと踏んでいただきたい。きれいな空調のきいたオフィスの中でパソコンを立ち上げて、数字を見るだけが仕事ではない。やはり現場というものがあり、消費者があり、困っていらっしゃる方がいてというのがあるので、それをどこまで想像力を発揮して解決策をひねり出すか、もしくは現場に行って肌身で感じるかということが重要なのではないかと思います。

(高瀬) ありがとうございます。では、ご講演のなかでも少しずつ出ていたと思いますが、早稲田大学全体としても専門職大学院というのが近頃たくさんできています。中身は、例えば会計専門の会計大学院、ファイナンス専門のファイナンス研究科、日本橋にあります。または商学系で商学研究科にプロフェッショナルスクール、アジア太平洋研究科の国際経営専門、現在はスポーツ科学部のほうにスポーツマネジメントのように、実際に専門職教育、それもここは商学部ですので、商学に関するものだと MBA 教育がたくさんあります。早稲田大学のなかでも色々と再編しなければいけないとか、どういうことをしなければいけないというようにカリキュラムも含めて見直していることもあります。

僕自身は大学院はアメリカなので、アメリカの MBA 教育の状況というのはそれなりには知っています。MBA 教育は確かに専門職大学院ですが、アメリカの MBA 教育の中心となる科目やツールというのは経済学であったり、やはり統計学であったりします。それも世界的に有名な競争力の高い大学院では特にそういう傾向が高い。

これから久保先生にはイギリスのケースをもう一度お話いただき、他の3人の方々にも実際に MBA 教育または専門職教育に求めるもの、あるいはもっと高いレベルで大学院以上の教育に求めるものというのを伺いたいと思います。

(中村) 専門職教育に期待するものというのは、さきほども申し上げましたが高等即戦力です。たとえば私どものようなベンチャービジネスの立場から言うとファイナンスをきちんと立ち上げて、

上場企業に適合するような内部の管理体制、特に会計を中心とした営業体制をつくってくれる方がいらっしゃれば、年齢と全く関係なく幹部として採用したいというのがあります。大学の教育方針も即戦力ということと、ベースの人材の基礎力をどうつくるかというところに主眼が分かれると思います。もし大学院ということであれば、できれば即戦力に適應する方々がご卒業され、労働のマーケットに出てくるのであれば、それはありがたいと思います。

（高瀬）学生の方はよく聞いておいたほうがいいと思います。もし、チャレンジングな人で大学院にいる人は、中村さんのプロジェクトはなかなか儲かりそうなので是非考えてください。大信田さんにお伺いしたいのですが、ご自分の分野で例えばアメリカなり日本なりの専門職大学院を出た人の評価も含めてご提言をお願いします。

（大信田）最近では日本でも増えてきていると思いますが、もともと MBA といえば大体アメリカを中心とする欧米諸国に留学をされ、高瀬先生もそうだと思いますが、日本の場合は特に社費留学というのが一時流行し、会社の優秀な人材を会社のお金で2年なり海外に出して、MBA を取って帰ってきて活躍してもらうというのが割とありました。私の会社でもそういう留学経験者が何人かいて、いろいろな見方がありますが、私は非常に価値があると見ています。

「留学帰りが何だ」というせりふも日本の経済界のなかにあるようですが、それは先の30分の話の中でも触れたように、やや勉強というものに対する評価が過小になされているのだと思います。実際は留学をした人というのは一旦社会人になった後2年間とか、言葉も必ずしも流暢でもないなかで相当集中力を持ってその時期を過ごしているので、色々な意味で身につけているものが大きいと私たちは見えています。仕事の上でもパフォーマンスが高いと見えています。

昨今わが社でも数名頑張って社会人向けの大学院に行っている人間がいます。この人たちは割と最近ですので、その成果のほどはこれから出てくるとは思います、やはり海外留学と違い仕事をしながらできるというところでメリットが大きいだろうと思います。逆に言えば仕事をしながらやっている、大変な部分は非常に大変で、毎日5時半くらいには何があっても出なければいけない、土日は何があっても出なければいけないというような状況を1年、2年集中力を持って勉強していますから、相当集中したものが身についていると思っています。彼らのパフォーマンスはこれから期待できるのかなと思っています。一旦社会人になってから勉強できる場が日本でも増えていくことは、非常に好ましいことではないかと思います。ただ現状ではまだ色々な意味でその人たちの負担も大きいのでうちちょっと社会全体がそういうものを支援していける雰囲気になってくるといいと思います。

（高瀬）ありがとうございます。荒川さんにご自身のお考えと評価、一般的な例えばご自身の会社での大学院出の評価、ざっくりばらんにプラスもマイナスも、マイナスがあればそれもおっしゃっていただきたいと思います。

（荒川）先に一般企業、私の経験しているなかで大学院の人をどのように評価していたかということが最初の質問かと思います。私の前の職場はいわゆる商社というところで、どちらかというとい

いわゆる文系の職場です。文系の場合というのは我々の頃つい最近まではあまりマスターに行くことはなかったほうだと思います。学問を志すという方がほとんどだったと思います。商社でマスターを取って入っているというのは大体理系がほとんどです。理系の場合にはそれなりに評価が定着しているのではないかと思います。文系に関しては、従来、私の知っている限りではあまり実際に商社を希望してこられた人はほとんどいないというのが実態ではないかと思います。

個人として私のやっているような人事関係の専門職大学院が役に立つかということですが、私も40代のときに会社のお金とはまったく関係なく、自分でロンドン大学院のオーガニゼーショナルビヘイビアという組織行動力論のコースに登録して勉強していました。学位は残念ながらとっていませんが、それが有用だったかに関して私は2つメリットがあったと思います。そういった面ではこういった専門職は日本であればいいなと思います。

そのとき日本ではなくロンドン大学を選んだ理由は、日本の社会人向けの大学院が当時はスクーリングがあって非常に厳しかったことと、私の人事関係であまりなかったということです。経済学とかファイナンスはわりとニーズがあったのだと思いますが、そういうことでアベイラブルだったのはロンドン大学だけでした。

そこで私が得たものは1つは方法論です。個々の知識云々というのは別に、科学的方法論というのはこういうものなのかということを初めてそのときに身につけたのは、まず目的をはっきりさせる、それを証明するにはどういう方法が客観的論理的なのかを明確にすることです。

例えば1つの例として今でも覚えているのは、アメリカで成功している会社の特徴を著した「エクセレントカンパニー」というトム・ピーターズの有名な本がありましたが、あれは必ずしも科学的ではない。なぜならアメリカで成功している会社がすべてその特徴を有しているという証明がされていない。逆に彼らがいう特徴をもった会社が全部成功しているのか、または成功率が非常に高いという立証があるのか、それもされていない。アメリカでも年功的な会社、色々な会社がありますが、そういった会社は皆失敗しているのか、そういった論証もない。要するに、こうではないかという部分だけまたは自分を取り出した一部のことだけをもって一般則にするというのは論理的ではないということです。オブジェクティブと、方法論をどうすることが客観的なのか。学問というのは非常に意味があると思います。学部では我々の頃はそこまでは意識して勉強していなかった。

2つ目は実践的に役立つノウハウです。人事の問題はやはり〇×ではないのです。何かをするという場合に皆良かれと思って基本的にはやります。例えば給与を上げよう、それは社員は喜ぶますが経営はそれでいいのかという問題があります。経営は大変だから給与は下げる、経営はいいが社員はどうなる。ですから上げればいい、下げればいいという単純に〇とか×の問題ではなく、色々な面からの考察がいるし、また判断の物差しというのは非常に難しい。では、どうしたら自分は正しい答えにたどりつけるのか。これは久保先生がいろいろとご説明されたような分析評価する手法です。

デシジョンメイキングという分野があり、例えばサティスファイスという言葉があります。これ

はサティスファクションとサクリファイスの合成語です。本当に自分が飲みたかったのはビールだが、ここに水がありのどが渴いていたらこの水を飲んで満足してしまう。ビールはちょっと探せばあったのかもしれないのに、つい目に見えるものでとりあえず満足してしまう、本当に1番ほしいものを犠牲にしてしまうというバイアスです。そういう知識といったものは私が大学時代に勉強していなかった部分で、そういう実践に非常に有効なノウハウといったものが得られるのも1つ大きなメリットではないか。方法論を身につけることと実践的なスキル、久保先生の統計評価とかいったものはとても有効ではないかと思います。

(高瀬) ありがとうございます。久保先生には例えばロンドンのスクールのほうのビジネススクールについて少し伺いましたので、それについてはもう1度少し簡単に。それでヨーロッパ全体または日本と比較してどうであるかを少しお聞かせください。

(久保) 実はヨーロッパの全体として日本にかなり近いところがあるわけです。ヨーロッパ全体として、今までビジネスをやってきて成功しているところもあるし、失敗してきたところもある。ただ別にアメリカのやり方を真似をして成功したわけでは必ずしもないわけです。ただアメリカ経済がこれだけ大きくなりしかもアメリカのMBAというのがこれだけ大きくなった。ヨーロッパには昔からそんなにMBAというものがあったわけではないし、ビジネススクールというものが根付いていたわけではない。ではやはり真似しなければいけない、真似をしてつくろうというような状況は日本とかなり近いところがあるのではないかと思います。

確かにいくつか先程あげたロンドンビジネススクールとかフランスのインシアードとかスイスのIMDといった世界的にもトップのビジネススクールといわれるようなところは存在しますが、アメリカのように2年間フルタイムで行ってMBAをとるといようなビジネス教育が本当に根付いているかどうかというと、イギリスに関してもそれはかなり微妙なところです。イギリスはマスターコースが1年のところもあるし、9ヶ月のところもありますが、どちらかというともまだ2つに意見が分かれています。専門職大学院というところがジェネラルマネジメントを勉強すべきところなのか、例えば2年間詰め込んで全ての分野を勉強すべきところなのか、それともアカウンティングやファイナンスに特化するというほうがいいのかに関してまだ意見が分かれています。ところが状況だと思います。ロンドン大学のなかでもロンドンビジネススクールとかインペリアルカレッジというところはMBA教育をやっていますが、ロンドンスクールオブエコノミクスというところでは今のところMBAは出していない。何をやっているかということとアカウンティングアンドファイナンスということに関するマスターオブサイエンス(理学修士)で専修がアカウンティングアンドファイナンスということになっています。これはある意味納得できるところもあります。やはりファイナンスというのはかなり学問として進化していて難しい。ある程度専門的に勉強したということをするためには、マーケティングもHRAもやる組織もやる、それでファイナンスの勉強もするというだけではなかなかちゃんと勉強できない。逆に数学をやって経済学、統計学をやってファイナンスをやるアカウンティングアンドファイナンス。会計とファイナンスが同じ学部で1つ

のコースになっているわけです。そうでないとなかなか勉強したというレベルに到達しないというような考え方が強いと考えることができます。

そのほかにもインダストリアルリレーション（労使関係）とかヒューマンリソースマネジメントだったら1年間ヒューマンリソースマネジメントだけを勉強してマスターをとるというような考え方が結構あります。日本でどうしたらいいかというのはこれから議論が分かれるところだと思いますが、ジェネラルマネジメントを勉強すべきところを教えるべきなのか、ある程度特化した専門知識を伝えるべきなのか。やはりちょっと方向性が違うのでこれはあとで色々な方に教えていただきたいと思っています。

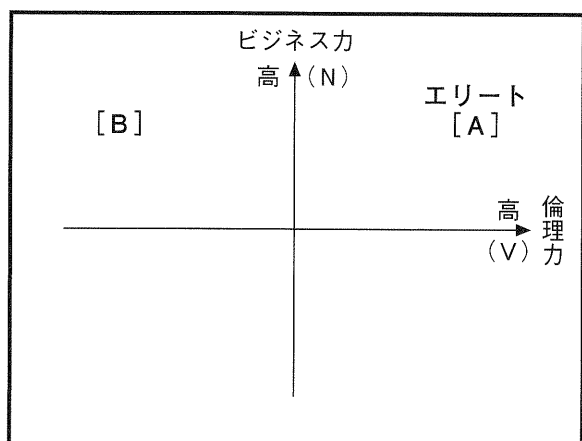
もう1つは実務と研究のバランスで、大学教育に実務がどこまで入りこむべきなのか。もちろん実務家出身の教員みたいな方もたくさんいらっしゃいます。大学の一部としてのビジネススクールの役割というのは、例えば私も夜間の大学院で6時くらいまで働いて、7時に来て勉強しているような学生さんを相手に講義をしている訳ですが、やはり現場の知識は大学にいる人間に比べて彼らのほうがはるかにあります。するとこういうケース、こういうケースがあるということを伝えるというのはそれほど競争力があるわけでもないし意味もない。一人ひとりの教員としてはなかなか難しいけれども個々のケースをロジカルに説明して、こういうときにはこういうのがうまくいくけれども、こういうときにはうまくいかない。といった感じの体系をつくるのが非常に重要ではないかと感じています。

（高瀬）ありがとうございます。この問題は難しい問題ですが、多分将来的に早稲田もそういう方向を見ながらやっていかなければならないと思います。もう1つの質問は多分皆さんもご興味があり、経済学から見たらこれはどうなんだろう、あるいは現場のビジネスマンから見てどうなんだろうと思っていることが1つあると思います。それはビジネスと倫理の問題です。

つい最近のライブドア、村上ファンド、公認会計士の粉飾決算または建築士偽装等。僕は経済学者ですから、やはり市場と競争というのは中心にあるべきだとは思いますが、暗黙の同意としてちゃんとしたかたちでルールを守って競争すれば最適な結果が出るということですから。この辺については、例えば現政権でもあまり競争、競争というかたちであつたとしても、ルールを守らないと全く意味のないものになる可能性が高いので、経済学の立場からは、もっとちゃんとそちらのほうも言うて欲しいというのはいつも感じています。

現場の今日お集まりいただいた方々はそれぞれの経済学のほうにも造形が深いし、現場の経験も当然あるわけですから、この部分についてそれぞれの分野の立場から少しご意見をお伺いしたいと思います。

（中村）ビジネスと倫理というのは私は別のセンスだと思います。ビジネス、金儲けがうまいから倫理力がないというのは違うと思います。先の専門教育の部分もそうですが、ビジネスのセンスがある、倫理のセンスがあるというのはまた別のものだとは僕は理解しています。結局両方とも高い、次頁の図〔A〕の部分があればいいのですが、ビジネスのセンスがあり、倫理のセンスがない



という人たちもいます。[B] のグレーのゾーン。こういう方々はしょうがない。こういう方々が一時的にビジネスで成功されるということはあると思います。アメリカの大企業の GE にしても実績力を N と表現しています、ナンバー。これは V (バリュー)。結局 N が高くて実績を出せても倫理のない人間、倫理の低い人間、このゾーンは多分 GE は全部切っている。これがアメリカの今のコンプライアンスに対する考え方ではないかと思います。

ですから、専門大学院も先の話に戻りますが、職業的なセンスがあるということと、勉強ができるというのは本当に一致するのでしょうか。職業的な大学院といったときに、僕はすごく矛盾を感じます。ひたすら勉強する人がいます、とにかく24時間机に向かう。医学部の話をすると、そういう人たち全員がお医者さんとして人格も伴うきちんとした診断ができるのか、できないかもしれないというのがある。それをいわゆる神のご宣託みたいに大学のほうで振り分けられるか、人格的資格試験と同じような感じで。大学としての鼎の軽重を問われていると思います。

(高瀬) ありがとうございます。

(大信田) 今の中村さんのお話は非常に納得して聞いていました。これはある意味非常にレベルの高い話で、言葉の定義の問題になってしまうかもしれませんが。昨今の日本の経済社会のなかで起きている色々な不祥事的なものをどう見るのかという問題があります。ああいうのは倫理以前の問題でルール違反です。もうルールを侵してしまっているのが倫理以前の話で、最初から資格がないというか退場していただく。それは最低線のところとしてコンセンサスがあるのだらうと思います。ルールは守った上で倫理とビジネスというものをどうバランスしていくのかというのが、今の中村さんのお話になるのだらうと思います。

そうは言ってもルール違反は結構あり、そこも倫理と全く別問題ではなく延長線上にあると思います。ルール違反を排除していくためにはやはり組織のなかにコンプライアンス体制とか諸々の枠組み、制度、仕掛けが必要だらうと思います。

そこをクリアした上で倫理あるいはモラルとして、高いものがあり永続的に世の中に認められていくものにもっていくためには、多分それはもうそういう制度論とかではなくある意味社風、企業風土、リーダーシップ、カリスマ性とか、GE の言葉ならまさにバリューというあたりの話になってくると思います。そういう意味では前段のほうはある程度割り切って、最低限のところとして手当てをしておいて、むしろバリューのところをどう高めていくか。そこが教育の出番なのかなという感じもします。

(荒川) ビジネスというのは営利と利益をあげるということでよく言われますが、儲けるために何

をしてもいいのか。先におっしゃられたように法律でやってはいけないこと、法律の中だったらどうなのかというような問題もあります。私は営利というものを儲けるために何かをやると考えから何をやっていいのか、どこまでやっていいのかという問題が出てくると思います。逆にアダム・スミスの肉屋の話ではありませんが、市場で言えばお客様に喜んでもらえる、お客様が喜ぶ評価してくれる商品サービスを提供すれば、それはお客様は必ず何かしらの対価を払うわけで、それが利益を生みます。ですから、利益をあげるということは、お客様にいかに喜んでもらえるのかということが営利なんだと考えれば、私は倫理という問題はこれはやっていい、これはやってはいけないというマニュアルやピンダーンの下向きの管理ではなく、社員1人ひとりが自信を持って行動できることになるのではないかと思います。

(久保) 3点ほどあります。最近私はコーポレートガバナンスということについてしばらく調べていますが、そのなかで当然不祥事が起きるというような企業がよくある。するとどうして不祥事が起きたかいろいろ調べるわけです。

非常に大雑把な考えですが、なぜ悪いことが起きたかという2つくらい考えがあります。1つはその人は悪い人だったから。もともと倫理観に乏しい悪い人だからそういう悪いことをしてしまったという考え方。もう1つはそういう状況におかれてしまった、ある特定の状況におかれてしまうと普通の人でも当然悪いことをするようになってしまうという考え方です。

そのスキャンダルがあるたびにどうしたらいいのだろう、例えば倫理教育をしっかりとしようとか、人格が足りないというような話もあります。もともと悪い人だから悪いことをしたというような考えかたであれば、そういったことでスキャンダルは減らせると思います。

最近、割とそういうことに関しては研究もたくさんあり、どうもそうではないだろうと。人は役割を与えられるとその役割に適用するように行動してしまう。一般にいいか悪いかの考え方というのは、与えられた役割が明確であればあるほどなかなか薄くなってしまう。いくつか実験があります。例えばエンロンの事件のあとにアメリカで行われた実験です。例えば会計士を100人集めて財務諸表を監査してもらい、半分の50人には「あなたはこの会社の監査法人です。監査してください」と言って渡す。残りの50人には「あなたは今この会社と取引をしようとしている会社に頼まれてこの財務諸表をチェックしてもらいます」といって渡す。するとやはり明らかに意見が違います。もちろんきれいに白黒と分かれるわけではありません。統計的に明らかに優位にその会社に頼まれて財務諸表をチェックする会計士は微妙なグレーゾーンは甘く監査を行う。ところが、その会社と取引をしようとしている会社に頼まれたという想定のもとで監査している会計士というのは、グレーゾーンは基本的に厳しく監査します。

(高瀬) それは全く同じ会社の情報をもとにした、仮想的な話ですね。

(久保) これは実験です。

(高瀬) 君はそういう立場だよと言うだけでその差が出る。

(久保) そうです。金銭的なインセンティブはあまりつけてないので、その意味実験としてはあま

りよくないですが、それでもかなり有意な結果が出た。

後はつい最近ハリウッド映画で「es」というのがありました。スタンフォード・プリズン・エクスペリメントということで、スタンフォード大学の心理学の実験です。学生や一般人を集めて看守と囚人という役割を割り振って3日間くらい閉じ込めておいた。そうすると囚人が暴動を起こして、看守が拷問を始めるというような話です。実際に心理学の世界では、いくつか有名なものもありますが、役割を与えられると人は簡単に悪いことをするというのが言われています。

例えば、会計士と監査法人と会社の関係にしても、基本的に監査法人は会社、お客様からお金をもらうという立場と監査をするという立場で、利害対立がどうしても発生します。そういった仕組みの利害対立というのは、今でも本質的にはあまり解決されていないところがあります。監査法人と会社の関係が長いとよくないという説もあるし、短いとよくないという説もあり、両方あります。どちらがいいかまだ議論が分かれているところです。

ということで、どちらかというと、インセンティブメカニズムというようなものを考えて、どうしても不祥事が起きるようなシステムは状況としてまだ世の中にいくらでもある。そういうときに人格とか倫理的な話をするのはちょっと難しいところもある。

先程のルールを守らなければならないという話、それはそのとおりですが、ルールをつくる時にどうするかという話です。今でも会社法、証券取引所法、どんどん改正されています。ただまだ抜け穴もたくさんあるというような状況だと思います。ルールをつくる時にどうやって不正を起こさせないようなインセンティブメカニズムに基づいたルールをつくれるかが非常に重要です。

あと1点、企業理念が重要だという話。確かに経済学の文脈では企業理念というのはなかなか取り上げづらいのですが、経済学全体として企業理念をちゃんと取り扱うことにまだ成功してないとは思っています。大雑把に言うと役に立つだろうというような話はいくつかあります。これは私と何人かで集めて分析した結果ですが、日本で昔から企業理念を持っている会社とそうでない会社を比べると、確かに企業理念を持っている会社のほうが成績はいい。それがどこからくるかはまだまだちゃんと説明できていませんが、例えば1人1人の従業員が意思決定で困ったときに企業理念がはっきりしているとそれに従って行動できるというようなコーディネーション効果などがかなり強いのではないかと言われています。

(高瀬) では、ここまで皆さんからいただいた質問はかなりカバーしたと思いますが、個別の方にそれぞれ今までカバーできなかった部分の質問もあるのでそれを少し聞いてみます。中村さんにいくつかあるうちの1つで、かなり厳しい質問ですが、「利益をあげていくのはとてもいいと思うけれども、仮に株式を公開し、株主ができてしまえば利益第一主義になり、困っている方を救うなどといったことに反することになるのではないのでしょうか」という学生からの質問がきています。

(中村) さすが早稲田と思いたくなるすばらしい質問です。今社会で問題になっている企業を考えてこのように転ばぬ先の杖として、こういうご質問をいただいたこと感謝しています。基本的に株主の方も含めてステイクホルダー、企業を取り巻く利害関係者ですが、その利益をどう守っていく

かということと、ステイクホルダーのなかに企業自身もありますが、そのなかの利益の極大化をどう推進していくかについては、必ずしもトレードオフの関係ではないと思っています。ここが経営者の腕の見せ所だと思っています。バンバン利益を上げながら、かつ全てのステイクホルダーの利益をどう極大化させていくか、最大化させていくことはできないと思いますが、どう極大化していくかということが今後の21世紀型ベンチャー企業の最大の課題です。もともとソニーにしても、トヨタ自動車にしても、中小企業から出発したわけですから、今後の21世紀を通じて大企業になるという企業は、やはり利益と社会的使命の両方を統合させることを目標にすべきだと思います。ただステイクホルダーの要望も多様化していますので一概には簡単ではないし、ある意味優先順位というものを考えながら運営していかなければいけないと思っています。

具体的にはどういうことかということ、先に荒川さんからもご説明があったように利他主義、ウィン-ウィンの関係をどう構築していくかということが重要ではないかと思います。つまり社会に貢献し、利他主義と言いますか、他の方々をハッピーにすることによって自社も利益が極大になる。具体的には私の説明のなかで述べさせていただいたように、地場産品の場合においてはプレミアム戦略、価格を上げて販売数量を売るといような商品企画をどう具体的につくっていくか。それがどういう流通経路でどういう消費者の方々に享受していただくような仕組みづくりができるかどうかポイントです。広告宣伝費無しで大手の流通というのはなかなか動いてくれません。そこは日本の流通構造の問題でもあります。そこところでブレイクスルーを突破できるかどうかということが今後利益と社会に対する貢献、株主さんも納得いただくということにもつながるのではないかと思います。

もう1つ、株主さんというものは、やはり会社の利益の増進だけを求めていらっしゃる方でしょうか。今後の株主さんのあり方というのも多様化しているのではないかと思います。そこはアカウンタビリティーと言いますか、企業の説明責任にもよると思います。当社はこういうようなことを事業としてやっていく会社です、したがって株価を上げるということについてはあまり優先順位を高くおいていませんと言いつけてしまう。私など公開後の記者会見のことをすでに想定しています。株価はどのようなふうな株価が望ましいですかというような質問が当然きます。そのときに私はどう答えるか「2つあります、当社は当社のみの利益を極大化する会社ではございません。社会にどう有益な事業を展開できるかというのを使命としております」と言いつけてしまう。「したがって株価の上昇のみを狙われる方は当社の株主になっていただきたくありません」と言ってしまう。もう1つは世の中の基本的な考え方は収益還元ですから配当性向を重視します。配当性向が通常の預金の金利よりもはるかに大きい、できればそういうランキングの中で上位に入るような企業になりたいと考えています。

(高瀬) ありがとうございます。それでは大信田さんには中小企業の方から質問ですが、「中小企業の再生に頑張っています。大企業については再生機構や今大信田さんがご活躍のそういう企業活動で対処できるかもしれませんが、行政も含めて中小企業の再生についてはどういうお考えか」とい

うような質問だと思います。大企業では通用しないのではないかと思います。大信田さんは中小企業の再生に関して何かアドバイス、お考えがありましたらお聞かせください。

（大信田）ご指摘のとおりここ数年、日本が政策としてやってきたことのかなりの部分は大企業というものをイメージしてつくられた部分があったと思います。これは企業サイドもそうですし、日本の景気の大きな問題だった金融サイドもメガバンクを中心とした大手金融機関、そこと大企業の間の問題として扱われてきた部分が大きかったろうと思います。そこがある程度山を越えて、さあこれからどうだというのが今の局面で、そういう意味では地域金融機関を中心とする中小金融機関と、そこから資金を借りている中小企業、特に地方など、実はまだまだ膨大な問題が残されているというのが我々業界関係者の認識でもあります。その処方箋は実はまだ描けていなくて、非常に悩ましい問題だと思っています。ご指摘の点はそういう意味ではごもっともです。ただそういうなかでも私たちが具体的に色々な再生のお手伝いをしている相手というのは、実は大半が大企業ではなく中堅中小企業だという実態もあります。というのは日本の大企業は私たちみたいな第三者に意見を求めて何かをしていこうというカルチャーはまだあまりなくて、社内で優秀な人材が大量にいますから、基本的には自分たちでやっていこうという意識が強いのです。やはり中堅中小の会社だとオーナー経営者であったりして、自分の経験なり知識には限界があるから外部の知恵を借りたいというかたちでご相談に来るケースがかなり多い。そういう意味では、中小企業であるがゆえに何か起きたときに制度や行政という部分はとりあえずおいておいて、フットワークよく動けるメリットはある、会社が苦しくなったときにでもそういうフットワークのよさというメリットはあると思います。そこを最大限に生かしていただいて、世の中に色々なそういうツールがある、我々もそうですが、最近では都道府県ごとに中小企業支援協議会といったようなものもでき始めていますので、そういったものをうまく軽いステップで利用しながらいい方向に少しでも向けていっていただくという術はあるだろうと思います。具体的に何かあればご相談いただければお役に立てることもあるかもしれません。

（高瀬）ありがとうございます。荒川さんには成果主義について2つほどきいています。1つは「従業員が少ない企業でも成果主義は可能でしょうか、または成果主義の経済的なデメリットメリットというのはどういう感じでしょうか」というものです。最初の質問に関して「成果主義が小さい企業でも20人程度の企業でも大丈夫でしょうか」という質問がありますがいかがですか。

（荒川）小企業でもそれは可能だとお答えできます。ただご質問は学生の方なので、先の私の説明が不十分だった点もあると思いますが、何のために成果主義を入れるかということが一番大事です。社員に差をつけるために安易に成果主義を入れるとすると、多分20人くらいの会社であいつと俺とどうなんだというような不和が生まれて、日本のあったかい雰囲気が壊れるだけでうまくいかないのではないかと思います。成果主義を何のために、どういう目的のために導入するかということが一番考えていただきたい問題です。

経済的にデメリットがあるのかという点ですが、経済的デメリットという意味がちょっとはつき

りつかみづらいのですが、要するに、成果主義にすると会社としてごほうびをたくさんあげなければいけないからお金がかかる、これをデメリットというのか。成果主義というのは、そもそも、それをインセンティブとして社員がより頑張って働くこと、より大きな成果をあげていくだろうということで導入するわけですから。それをデメリットとしてとらえるというのは、あたってはいいのではないのでしょうか。お金がかかるかかからないかという点に関しても、例えば成果主義にするとその成果をはかる、今までなら年功的評価で、そんなにお金も時間もかけていなかった。でも成果主義にするとしたら社員にもよく説明しなければいけない、仕組みもつくらなければいけない、そういうコストがかかるではないかといわれればそうだと思います。

（高瀬）ありがとうございます。時間も少なくなってきましたが、少しフロアからご質問を受けたいと思います。質問のある方は手を上げて、誰に対するものか等を含めて短い質問をお願いします。誰もいませんか。この辺で早稲田大学の学生諸君の積極性をはかれるので非常に危険だと今思いました。次にこういう機会がある人は必ず質問を考えておいてください。

それでは最後にまとめという意味で、1人1人に2つ同時というかたちで、これからの日本経済の行く末を踏まえて、ご自身のビジネスの方向性を入れて、ビジネスと我々経済学教育に望むものをもう1度まとめてお聞かせいただきたいと思います。

（久保）早稲田大学がどう進んでいくかということで。今日のお話を聞いて大変勉強になりましたが、ますます考えることが増えたというようなところがあります。特に印象的だったのは皆さんからやはり基礎的な教養を高めるべきだという話があり、正直私としてはそういう志を失いかけていたところがあったので再認識したという意味で非常に勉強になりました。

私の理解として2つくらいやはり違うプレッシャーがあります。大学はコミュニティーであるし長期的に人格形成の場である。教養を身につけるべきであると。ただ一方でこれだけ世の中が変化してくると、学生諸君にとって昔に比べてかなりリスクが大きくなってきた。昔はまじめに勉強して、出て、一流企業に入るといようなキャリアパスがあったのに対してどんどんキャリアパスが見えなくなってきた。するとどうしても学生諸君は、私の観察だけかもしれませんが、やはりリスクを回避して役に立つことを身につけたいという意識が強くなります。そこらへんのバランスをどうしたらいいのか、あとで高瀬先生に聞くことにします。

（高瀬）難しいですね、では荒川さんお願いします。

（荒川）日本経済と自分のビジネスということですが、経済的という意味だけではなく先の健全性という意味を含め私は日本の社会・経済はよくなっていると思います。また、最近の傾向として、画一的でなければいけない、皆が同じでなければいけないというより多様性を重要視しようという柔軟性もあります。もう1つは似たようなことですが、流動性がずいぶん出てきている。例えば仕事を変わるという場合、日本では非常にネガティブな印象がものすごく強かったと思います。私が学生の頃勉強していたときは、転職するたびに労働条件は悪くなっていくのが典型的なパターンで、しかも多いわけではなく何かしら問題があってというのが一般的な傾向だったと思います。最

近ある商社の話を聞くと、新卒で採用する学生に対して総合職の中途採用が4割ある、それだけ流動化している。色々な意味での自分のプロフェッションまたは自分で描くキャリアビジョンといったものを求める人も増えている。とても健全な方向にしていると私は思います。人事面から言いますと、決して終身雇用を否定するものではありませんが、終身雇用でしかファンクションしない人事制度ではなく、オープンシステムというかオープンストラクチャーな人事モデルを提案することが私の今の目標です。

2つ目の経済学教育に何を望むのかですが、最近読んだ雑誌、イギリスの「エコノミスト」という雑誌の中の一文を紹介したいと思います。ビル・エモットさんという有名な編集長が4月1日のエイプリル・フールに13年勤めて退任することになり、最後の論説のなかで13年のあいだグローバリズムを自分は指示した、色々な功罪があるけれどそれは正しかったと思うと述べていますがその中の一文が私の心を打ちました。世界の経済は成長した、けれどそれがいったい何なのか。「what matters is the human effect」と書いています。大事なことは、それが人々に何をもたらしたのかということではないか。彼はそのあと続けて世界にはまだ1日1ドル以下で生活している人が17%もいる。本当にやらなければいけないことは、人びとの生活を豊かにしていくことだというのが彼の言いたいことだと思います。経済学教育に私が望むものは、なんのために勉強するのか、何のため経済学を役立てるのかということであり、先程から出ている技術とか個々のスキルとしての知識以上に、最後の目的をしっかりとつかんでおいていただくことが1番大事であると思った次第です。

（高瀬）ありがとうございます。

（大信田）今の荒川さんのお話、私も非常に感銘を受けてお聞きし、非常に重要なことだと思いました。私は今日の色々な議論の中では多少触れられながらあまりクローズアップされなかった要素として国際性みたいなところの論点は1つあるだろうと思っています。たまたま私がいるこのKPMGというのも世界160カ国くらいに展開している会計事務所です。会計の問題はこの際触れないとして、そういう中で私自身もアメリカでの仕事の経験というものが今の仕事に生きている。また最初の高瀬先生のご質問で日本経済の今後というお話もありましたが、足元は日本経済ですが、むしろ世界経済なり経済だけではない政治情勢なり、そういったものを常に視野に入れながらやはり足元を見て評価していくという姿勢は、我々ビジネスマンにとってもきわめて重要だと思います。若い方にとってもそういう視点を是非養ってほしいと思います。

これもたまたま気づいたことなのですが、今日は色々な経験が違う人を集めたと冒頭の高瀬先生のお話でありましたが、気がつくとも実は共通点が1つあり全員が大学か実務かは別にして海外での経験をしているというのも面白い共通点かと思います。やはりこの点は、特に若い方であればあるほど若いうちからそういう意識をもたれると視野を広げる、経験を広げる役に立つと思います。大学の教育においても日本の誇る世界の早稲田として世界に誇れる人材を輩出していただきたいと思っています。

息子が早稲田大学でして、理科系なので今日はいませんが、小さい頃にアメリカにいましたが全

く過去のことになっていて、私が色々と刺激をしても全然そういう興味も示さないし、非常にイージーな生活を送っています。そういう怠惰な学生を刺激してエネルギーにあふれる学生を育てていただきたいと、個人的期待もこめて最後の一言とさせていただきます。

（高瀬）かなり一番難しい部分ですが、何とか頑張りたいと思います。最後に中村さんお願いします。

（中村）日本経済の今後と今後どうあるべきかということですが。まず日本経済については短期的には景気は上昇していると思いますが、私個人的には一言で言うと日本経済は「いい感じでヤバイ。」すごくヤバイと思っています。理由は3つあり、1つは近隣諸国との競合激化です。中国、インド、ベトナムだとかいずれ朝鮮半島も北朝鮮の安い労働力が韓国と一体になったときにどれだけの競争力を持つかとなったときに非常に脅威になってくるのではないかと思います。

2番目はやはり少子高齢化です。足腰が弱くなっている、活力がなくなっている。社会を支える労働力というのが老齢化していき、そういう意味で若い方が少ないというのは危機的な状況だと思います。

3番目は、無気力化です。これは私は文部科学省の10年くらい前の教育方針によるとは思いますが、運動会の徒競走などでも順番をつけないとかいうことが今のニートを生む遠因になったのではないかと個人的には思っています。色々なことに向かうときのアグレッシブさということを強化していかなければいけないのではないかと思います。

そういったなかで今後若い方々にどういう提言を期待したいかという、先日オーストラリア戦で負けた日本代表に期待することと全く同じです。あの試合はなぜ負けたのか。それをどうすればいいか。皆さんに期待することは次の3点です。

1つはペーパー上の「優等生主義からの脱却」、真のエリートを目指していただきたい。やはりオーストラリア戦でもある選手が敗因だと思っています。1点たまたま点が入っただけで満足して、後半フリーで、たくさんゴール前でボールをもらったにもかかわらず、なぜあんなチンタラした外し方をしたのか。それは知・徳・体ができていないからです。テクニックはあるけれど体力がない。怪我を恐れて相手に当たらない。前線からの守備というのはあのゲームにおいては非常に重要でしたがそれをやらなかった。ダメな優等生の典型だと思います。

もう1つは先に申しました現場主義、泥臭さ。無駄走りをする選手がいない。フリーランニングして、後ろから前をぬいて走っていく。無駄かもしれないけれども、頭で考えると無駄です。ただそれをやることによって敵のフォーメーション全体が崩れるかもしれない。皆さん方で言うと、無駄かもしれないけれども何か集中して勉強する。無駄かもしれないけれども漫画やテレビゲームをやるよりは、例えば名画劇場に行くだとか、何か突っ込んで考えてみるとかというふうなことが非常に重要なのではないかと思います。

3つ目は、皆さん方にも今後すぐ考えていただかなければなりません、今後日本の経済は年功序列は完全になくなると思います。やはりアメリカ型、中国型の経済システムになると思います。

そのときの経営判断、経済判断のミス、これは命取りになります。今回のオーストラリア戦は、個人的には采配ミスだと思っています。企業経営も同じです。攻撃は最大の防御と言われますが、攻撃すべきところで攻撃に行かないと負ける。築城3年落城3日、これが企業の現実ですので、皆さん方も研鑽を積まれて日本にとって有意義な人材になっていただきたいと思います。

（高瀬）ありがとうございます。時間もいっぱいになりました。

今回コーディネートさせていただきましたが、最初人選が決まった時点で、もうかなりのレベルの内容であることは予想できました。今回これで終わったときに、やはりこれは素晴らしいというのが分かりました。もちろんその素晴らしさのなかには我々に対する厳しい指摘あるいは将来に対する要望等もありますので、当然経済学を教える立場の者としても立ち止まりはせずに、どうにかして現場のビジネスに役立つような教育をして、その教育を受けた人が企業経営に携わり、将来的に日本経済を担い、あるいは世界経済を担うようになっていただきたいと思います。

一応、これで終了とさせていただきます。今日は長い間ありがとうございました。